头部网站如何做头部视频

——专访腾讯视频开发运营中心总监段德俊

文｜本刊编辑部编辑整理



段德俊：

现任腾讯视频开放平台运营中心总监

历任腾讯网视频中心主编、总监，腾讯视频运营总监

《中国传媒科技》：请谈谈短视频在流量分发中的占比。

段德俊：大家都在谈所谓短视频，但其实并没有一个明确的定义。短视频指的是什么？ 快手、秒拍、美拍这样的短视频上传平台，包括微信中传播的小视频，时长通常在几十秒，具有更强的社交属性。而对于视频平台来讲，通常指的是平均时长在3–5分钟，不超过15分钟的视频内容，包括资讯类、生活类、搞笑类、影视娱乐饭制内容等，例如国外的Youtube，就是短视频为主的视频网站。而国内的腾讯视频、爱奇艺、优酷等则以影视综艺等长视频为主，流量占比更高，辅以各类短视频，UGC、PGC的内容。

视频作为一种较以往图文更直观的表现形式，内容的视频化已经是不可逆的趋势。而通过内容可以影响用户，进而引导消费，获得用户的性价比是更高、也更忠诚的。所以我们能看到，以往的移动资讯平台，包括腾讯新闻、网易新闻等，以及社交平台，微博、QQ空间等，也都在大力发展短视频。

《中国传媒科技》：请谈谈短视频内容中PGC、UGC的占比情况。

段德俊：短视频是以为PGC、UGC为主的，一般来说，不同平台占比不尽相同。快手这样的平台，我们可以认为它基本都是UGC。而视频网站的短视频中，数量上讲，PGC的内容量远少于UGC，而因为PGC的内容更为优质，往往会得到更多的推广资源，二者总播放量大体相当。

《中国传媒科技》：请谈谈运营视频的主要经验和心得？

段德俊：影视长视频更偏头部效应，需要全方位的娱乐营销，以期播放量、影响力和商业化的最大化。

短视频则更加碎片化，用户通常会在资讯获取、社交、个人兴趣等情况下去观看短视频内容。所以短视频运营也有不同的场景，要差异化运营。资讯类的短视频，偏热点事件、行业资讯的报道、以及话题策划等方式，第一时间触达用户，进而通过社交传播将效果扩大化。而垂直类内容则通过兴趣算法、社交、社群的方式传播。自媒体在短视频，所以平台需要用更开放的方式，激励自媒体入驻，创造从分发到变现的闭环，发挥他们的创作能力。

我认为一些变化趋势是已经形成的，首先是垂直细分，形成个性化圈层。渠道的分化，用户分流，也带来用户需求的变化，而头部内容不再覆盖80%以上的用户。它的形成有几方面的原因：

1、技术革新：机器算法和社交媒体带来的；

2、用户端：消费升级，如年轻一代和退休中老年的个性化需求；

3、生产端：从有限的内容向更广、更分众演进。

《中国传媒科技》：请谈谈运营遇到的最大困难是什么，是如何克服的？

段德俊：首先是内容生态的管理，自媒体内容包罗万象，千差万别，会出现各种问题。无论从策略的制定，内容安全的审核把关，内容的规范化、标准化，都需要大量细致的工作。

其次是变现，短视频因其时长较短，视频常规的贴片广告形式对用户体验影响较大，特别是在信息流形态中，贴片通常不再适用，基于个性化的信息流广告更易被接受。而视频因其信息量更大，标签化难度相比图文更大，算法提升优化的空间还很大。目前的个性化广告体验还不够成熟。基于内容本身的原生广告也逐渐兴起，但只有具备一定知名度、影响力的自媒体才能为广告主青睐，也处在方兴未艾的阶段。我们看到的变现的一些趋势，首先是视频化。其次头部和垂

直内容，依托内容营销变现的趋势愈加明显。而一些新平台也在吸引着广告主，如国外的 Snapchat、国内的一些新兴直播平台等。长尾需求的延伸，更精准的投放是广告主对此的诉求。视频 PGC 内容从单一的娱乐化逐渐向垂直扩张，受众更加精准，内容商业化潜力是比较高的。KOL\ 自媒体的影响力越来越大，引导消费。广告主正在逐渐接受以自媒体和内容植入代表的营销形式。

《中国传媒科技》：*在运营过程中，如何有效吸引头部内容？*

段德俊：通过企鹅媒体平台，面向个人 / 自媒体、媒体、企业、政府和其他组织的视频用户，提供全方位视频服务。包括四个方面能力：

流量分发能力：通过机器智能算法，把内容推荐给感兴趣的用户；

视频服务能力：视频上传和视频内容管理、原创保护、直播等视频综合服务能力；

多平台推广能力：通过腾讯旗下媒体、社交、兴趣等多平台矩阵式推广；

商业变现能力：通过流量和补贴等多种方式为自媒体实现商业价值提供渠道。

腾讯的多平台分发能力和影响力，包括了媒体资讯平台、社交平台，以及兴趣算法的推荐能力，是对头部内容最具竞争力的部分。

《中国传媒科技》：*在运营过程中，如何实现流量和用户数数量级的跨越？*

段德俊：企鹅媒体平台最大的优势在于一处上传，腾讯全平台分发。自媒体可以将视频、图文内容分发到腾讯视频、腾讯新闻客户端、天天快报等媒体平台，打通微信、QQ 等社交平台，并推送到 QQ 浏览器等平台。让内容更多、更精准地曝光，帮助自媒体实现内容分发，以及与粉丝的互动，进而累积沉淀粉丝。

这里对流量和用户数最大的推动力，首先是多平台的分发能力，其次是算法推荐效率的提升，再有就是我们的分成和补贴等变现激励政策。

《中国传媒科技》：*贵公司的内容分发肩负引导价值取向、引导网民的兴趣的重任，如何兼顾内容运营经济效益和社会效益？*

段德俊：扶植原创，鼓励创作者，一直是我们的首要宗旨。内容的积极健康，正能量、有价值的内容产出一直是我们鼓励的。像我们与中国科协合作的科普影视厅项目，就是一个典型。

科普影视厅以“欣赏精彩科普影视、创作有知有趣视频”为栏目定位，旨在汇集科普、科幻影视精品资源，鼓励优秀科普影视作品上传，激发观众讨论，使得公众在娱乐中获得教育，进一步提升科学素质，同时，鼓励公众拍摄科普视频、编写科普脚本，促进科普产业发展，为涌现出更多更好的科普资源打下基础。

“科普影视厅”在腾讯视频网站和 APP 均设有专门的频道入口，分为科幻片、纪录片、专题片、微视频等功能区块，观众可以欣赏到国内外优秀的科普科幻题材影视作品、纪录片，也可以将自己创作的原创科普视频上传到科普影视厅，还可以参与“科普影视厅”发起的视频脚本创作、互动观影、科普快闪等活动中来。

《中国传媒科技》：*您认为短视频的未来产品模式是什么？*

段德俊：短视频是一种内容表现形式，并没有一款独立的产品叫“短视频”，或者归结为“短视频”。目前被定义为短视频的产品模式，有快手的移动 UGC 社区产品模式，天天快报、头条的基于兴趣算法推荐的短视频推荐模式，微博、微信短视频的社交媒体传播模式。

短视频本身，其实主要的形态是视频自媒体（UGC、PGC），近三四年开始爆发。在 15 年经历了一波野蛮增长。自媒体数量、播放量，各平台大张旗鼓的战略，都诠释着热血这样一个状态。而今，原创 PGC 总量早已过万，还在不断增长，行业更趋理性，寻求野蛮成长后的价值。平台来讲，扶植和政策倾斜的目的，终归是追求价值。

如果用几个关键词概括我们看到的短视频的一些趋势性的东西，大概有以下几点。

[社交化]：短视频的核心诉求之一公众号，好内容齐转发；分享给同好，口口相传（朋友圈）；

[个性化]：机器算法，智能兴趣推荐、订阅（腾讯视频 \ 快报 \ 腾讯新闻、头条、朋友圈热文、QQ 空间）；

[垂直化]：小众、垂直类内容，因为技术的发展迎来机会，能够更精准触达用户、沉淀粉丝；

[多平台]：都在做，考验每个平台的是流量分发能力和变现能力。

《中国传媒科技》：*有人说，IP 和生态圈是互联网文娱产业下一个风口，您所在的部门是否有接到打造 IP 的任务计划，未来有哪些举措？*

段德俊：所谓 IP，我认为基本条件是：TA 要达成从流量获取，到粉丝沉淀，最后变现的闭环。

我们评判一个 IP 有几个要点：

播放数据：包括播放量、用户数、用户画像；

用户粘性：微信、微博用户量和相关互动数据；视频的评论量、转发量、点赞数、用户时长、完成度、CTR；

市场地位：在新的红利出现时、在所属领域占得先机；

变现：平台广告分成、植入、用户付费、电商、其他增值（打赏、道具）。

那么如何评价一个原创自媒体 IP 内容如何呢？我总结了以下几个方面。

有神，也就是 TA 的精神内核，体现的价值观。

有形，TA 的风格、气质、独特性，比如 papi 酱的快进式变声。

有气，TA 的人气，包括粉丝量、播放量，粉丝特别想强调的是对内容有情感依赖的核心粉丝群，如《军武次位面》的军迷粉丝。

有力，TA 的生命力，有较长生命周期，有延展性、可衍生性，完成闭环。媒